

GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COM EXECUTIVOS DE UMA EMPRESA DE ATIVIDADES DE TELEATENDIMENTO

MARAÍSA DA SILVA SOARES COSTA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

CLÁUDIA FERREIRA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) - PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINIST

CAROLINA PINHEIRO BATISTA

GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COM EXECUTIVOS DE UMA EMPRESA DE ATIVIDADES DE TELEATENDIMENTO

Resumo

O objetivo deste estudo é compreender como as políticas e práticas da área de gestão de pessoas ou de recursos humanos (HRM - Human Resources Management) influenciam no processo de governança corporativa de uma empresa de atividades de teleatendimento. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva por meio de um estudo de caso. O estudo de caso único foi construído em uma empresa brasileira de grande porte de atividades de teleatendimento. A aplicação da abordagem qualitativa permite compreender a importância da área HRM na governança corporativa. O estudo mostra a importância da HRM na governança corporativa, pois a área de HRM estabelece algumas políticas e práticas que favorecem as boas práticas de governança, como treinamento e a HRM tem grande participação no processo de tomada de decisão.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Gestão de Pessoas. Estudo de caso.

1. Introdução

No cenário brasileiro, principalmente nas últimas décadas, tem sido demonstrado pelas mídias sociais e televisivas diversos escândalos originários das diversas esferas de poder, além do envolvimento de grandes corporações multinacionais e nacionais. Grande parte dessas turbulências estão relacionadas aos problemas de corrupção devido ausência de ações e práticas de *compliance*, à falta de ética e transparência empresarial, ao descompromisso das empresas com a sociedade e com o meio ambiente, dentre outras questões relativas à ausência de boas práticas de governança corporativa.

Essas, entre outras situações que envolvem problemas alusivos às más práticas e ao desrespeito aos princípios da governança corporativa, têm constituído em fato presente na maioria das empresas brasileiras. Indaga-se: como as políticas e práticas da área de gestão de pessoas ou de recursos humanos (HRM - Human Resources Management) influenciam no processo de governança corporativa de uma empresa de atividades de teleatendimento?

A governança corporativa refere-se à justiça, transparência e responsabilidade das empresas no âmbito de questões que envolvem os interesses dos negócios e os da sociedade como um todo (Williamson, 1996). De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016a), “é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre Proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e Órgãos de controle.”

Diversos autores ressaltam a influência da governança corporativa no contexto institucional em diversos parâmetros, no entanto, alguns focam nas políticas de gestão de pessoas ou de recursos humanos (HRM) como os autores (Batt, Covin, Katz & Keef, 2005, Konzelmann, Conway, Trenberth & Wilkinson, 2006, Farndale, Paauwe, & Boselie, 2010, Boohene & Asuinira, 2011, Trakulmututa & Chaijareonwattana, 2013, Borggraefe, 2015, Wood & Brewster, 2016).

O objetivo basilar deste estudo foi compreender como as políticas e práticas da área de gestão de pessoas ou de recursos humanos (HRM) influenciam no processo de governança corporativa de uma empresa de atividades de teleatendimento. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva por meio de um estudo de caso (Yin, 1981, Gonçalves & Meirelles, 2004).

Uma das contribuições deste artigo foi cobrir uma lacuna devido à baixa produção acadêmica relacionando governança corporativa, políticas de gestão de pessoas em atividades de teleatendimento no Brasil. Em termos práticos a HRM estabelece determinadas políticas e rotinas que favorecem as boas práticas de governança. Ela tem considerável influência da área

de HRM no processo decisório do comitê de governança, e o planejamento estratégico da área de HRM é bem alinhado ao global da empresa.

A pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso e realização de entrevistas semiestruturadas com dois executivos de uma empresa do setor de serviços, atividades de teleatendimento, um da área de HRM e um da área de *Compliance*.

O estudo foi segmentado em cinco capítulos, sendo a introdução seguida do referencial teórico que aborda os tópicos: políticas e práticas de gestão de pessoas e governança corporativa, seguido da metodologia, resultados e análises, conclusão e referências bibliográficas.

2. Framework Teórico

2.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

O ambiente dinâmico e turbulento no mercado global contrastou com o modelo burocrático tradicional, que foi substituído por estruturas horizontais e planas, terceirização de mão de obra, encolhimento da hierarquia organizacional, enxugamento de quadros como forma de adaptação ao novo mercado e máxima redução de custos (Delery & Doty, 1996, Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, 1999, Sorj, 2000; Antunes & Alves, 2004).

Houve uma modificação no papel da HRM devido ao crescimento de demandas pelas organizações, bem como, de todas as áreas funcionais, dos profissionais de recursos humanos. O que demandava antes era proatividade e capacidade para articular as principais oportunidades e desafios para uma gestão eficiente e alinhada ao planejamento estratégico das organizações (Ferris *et al.*, 1999, Pontes, 2014). Pontes (2014) defende que o planejamento de pessoal deve ser considerado uma parte integrante do planejamento estratégico das organizações, pois a área de HRM tem condições de contribuir para o alcance dos objetivos.

A área de gestão de pessoas deveria ter o compromisso com as mudanças por ser fonte de vantagem competitiva sustentada, deixando de ser apenas um conjunto de políticas e práticas, mas uma gestão ativa e influente dentro da organização, seja, na tomada de decisões, nas ações estratégicas, na configuração de tecnologia, visando o desempenho (Ferris *et al.*, 1999, Küpper, Klein & Völckner, 2019).

Antes dos anos 80 no Brasil, a área de gestão de pessoas era considerada pelos empregados como um setor de departamento pessoal, pois, era voltada para as atividades funcionais como contratação, demissão, férias e folha de pagamento. Limitava-se em atender a emergência do mercado, que era a busca de alta competitividade, e suas ações não estavam sincronizadas com as novas demandas (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017), o setor precisava vencer os desafios tornando-se gestão de recursos humanos (HRM) exercendo uma papel estratégico na organização como um todo (Bianchi *et al.*, 2017, Mihalcea, 2017).

Já nos anos 90, com a abertura do mercado brasileiro, a área de HRM e as empresas sofreram com as pressões da concorrência e optaram por mudar o foco do HRM. Neste momento, a área passa a desenvolver atividades alinhadas a outras capacidades estratégicas como a cultura, a gestão por competências e a busca pela fidelidade do empregado com a empresa, além de ainda, manter as atividades burocráticas exercidas anteriormente (Delery & Doty, 1996, Mihalcea, 2017).

Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas foi adotada a Teoria Institucional (Paauwe, 2004) e as pressões do ambiente externo leva as organizações se adequarem inclusive HRM (Meyer & Rowan, 1977). Essas pressões abordam os fatores institucionais como legislação, acionistas, herança histórica da organização e situação do mercado sobre o desenho e implementação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

O HRM passa atuar conjuntamente com a cúpula da empresa no sentido de enxergar o ambiente externo, suas demandas e, a partir disso, reorganizar ou recriar suas estratégias e processos internos (Bianchi *et al.*, 2017, Mihalcea, 2017). Percebe-se, portanto, que HRM

direciona esforços para o nível de investimento de seus talentos por meio de alta demanda por profissionais dotados de competências cada vez maiores e sofisticadas (Honeycutt & Rosen, 1997, Caracol, Palma, Lopes, & Sousa, 2016, Mihalcea, 2017, Narayanan *et al.*, 2019), no entanto, as empresas não evoluem no mesmo patamar, mostrando a necessidade de ambientes organizacionais mais aderentes aos novos perfis de profissionais requeridos (Sant'Anna, 2008).

Após a seleção e recrutamento, para que os empregados permaneçam motivados e satisfeitos, é importante uma avaliação de desempenho justa. Tal premissa ampara-se na Teoria da Expectativa (Vroom, 1964, Ferreira, Reis Neto, Vasconcelos, & Souki, 2016), a de que o esforço conduzirá ao desempenho e levará a resultados valiosos, no caso a recompensa que seria a justiça organizacional no processo avaliativo individual.

Logo, o papel da HRM é obter vantagem competitiva para a organização e, a retenção de pessoas é uma estratégia para garantir que os investimentos aplicados no capital humano se tornem a fonte sustentável para o negócio. Cabe a HRM ter políticas de retenção de pessoas por meio da gestão da carreira, estruturação do processo sucessório, atrair e manter pessoas mais capacitadas (Cabral & Kilimnik, 2017).

Os estudiosos ressaltam a gestão da diversidade nas organizações (Carvalho-Freitas, Silva, Tette, & Silva, 2017, Ferreira, Oliveira, Nunes, & Castro, 2020), dizem que dessa forma a diversidade demográfica é baseada no respeito ao outro sem discriminação (Ferreira *et al.*, 2020), pois, no contexto do trabalho podem ter conflitos devido subjetividades individuais (Williams, Moore, Williams, Jones, Bell, & Holloway, 2019). Os conflitos no trabalho referem-se a várias situações como modelo de gestão e formas de conduta, podendo ser considerado inevitável (Williams *et al.*, 2019), como política salarial (Honeycutt & Rosen, 1997, Gibbs & Hendricks, 2004). Moreno (2014) argumenta que a adoção de uma política salarial estruturada permite a definição de salários adequados, o estabelecimento de benefícios sociais, entre outros incentivos que permitem a progressão na carreira profissional, bem como o aumento do desempenho por parte do colaborador.

Outro programa que contribui para a satisfação dos empregados, alinhado com a governança corporativa, é a qualidade de vida no trabalho (Klein, Pereira, & Lemos, 2019, Shrestha, Thapa, Mangrati, Devkota, Rai, & Adhikari, 2019). A qualidade de vida no trabalho faz a interlocução com governança corporativa por meio do relacionamento entre empregados, interessados, conselho de administração, auditores, acionistas e pessoal da administração da empresa, pois consideram como critérios fundamentais a autonomia no trabalho, remuneração fixa e variável, satisfação e segurança no trabalho e interconexão entre cooperação, treinamento e ambiente de trabalho (Shrestha *et al.*, 2019).

Logo, a HRM está alinhada com a governança corporativa, no entanto, não significa que a empresa cumpra todos os requisitos plenamente, aliás, muitas delas cumprem parcialmente ou estão iniciando conforme seu planejamento avançar em todos os requisitos.

2.2 Governança corporativa e *Compliance*

Da última década em diante tem ocorrido escândalos que envolvem empresas de grande porte no que se referem as fraudes, entre outros crimes de corrupção que denotam as más práticas de governança corporativa. Nesse sentido, é primordial conceituar governança, conhecer alguns princípios e conhecer alguns desafios a serem enfrentados pelas empresas para aderirem às boas práticas no que concerne à governança corporativa. A Lei brasileira nº 6.404 de 1976 (Brasil, 1976) legitimam as atividades das empresas, propiciando a obtenção de lucros com a exploração da atividade econômica (Carvalho-da-Silva, 2004, Kimura, Kayo, Pereira, & Kerr, 2012, Sathyamoorthi, Baliyan, Dzimiri, & Wally-Dima, 2017) e vislumbra atender também os interesses da sociedade, objetivando atingir o equilíbrio da economia de mercado no sistema capitalista (França, 2014, Collares, 2020).

A atribuição de vários sentidos e significados tem sido dada à expressão governança. Isso porque a palavra tem admitido diversas acepções e interpretações, de acordo com o contexto em que está inserida, a interação e o modo pelo qual é tratada, o que a torna polissêmica. Governança para Dallabrida (2014, p. 91) tem vários sentidos: “como estado mínimo”; “governança corporativa”; “como sinônimo de nova gestão pública”; “como boa governança”; “como sistemas sócio-cibernéticos” e “como auto-organização de redes.” No que concerne os seus significados, governança tem tido várias definições. Uma delas é a conceituação de governança referindo-se a um conjunto complexo de instituições e atores, públicos e não públicos, que pactuam um processo interativo (Stoker, 1998).

Para Barbieri (2015), a governança foi a forma de solucionar os diversos escândalos e fraudes corporativas, que aconteceram no final do século XX, originários de vários conflitos de interesses que consumiram o capital e os resultados das empresas. Como forma de diminuir os atos fraudulentos, foi promulgada a lei nº 12.846/2013 responsabilizando administrativamente e civilmente as pessoas jurídicas que agem contra administração pública (Brasil, 2013).

Segundo Lodi (2000) a Governança Corporativa é um sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa liderado pelo conselho de administração. Carvalho (2002) e Chattergee (2009) corroboram Franco (1999) ao enfatizar que os principais objetivos da governança corporativa é proteger o valor da empresa com políticas de controle e *disclosure* da informação. Já Martins, Silva, Barros e Tinoco (2005) apontam a Teoria de Agência com um ótimo instrumento para resolver os assuntos conflitantes entre acionistas e administradores. A Teoria da Agência (Jensen & Fama, 1983, Williamson, 1988) funciona como importante elemento da Governança Corporativa, aborda a relação naturalmente conflituosa entre principal e agente. O interesse de quem dirige a instituição nem sempre coincide com o interesse dos acionistas. Essa relação precisa ser norteadas por contratos acordados previamente de modo a favorecer a tomada de decisão e a performance da empresa.

A governança corporativa é regida por valores ou princípios (Rossetti & Andrade, 2014, p. 140-141) que são: i) *Fairness*: senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas, ii) *Disclosure*: transparência das informações, iii) *Accountability*: prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria, iv) *Compliance*: conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país (Steinberg, 2011, Ettredge, Johnstone, Stone, & Wang, 2011, Butler & McGovern, 2012, Abdullah, Indulska, & Sadiq, 2016, Silva & Monteiro, 2019).

Os controles internos, auditorias, regras, cumprimento as legislações, procedimentos preventivos como lavagem de dinheiro constituem o corpus do setor de *Compliance* (Nakamura, Nakamura, & Jones, 2019, Haas, Vieira, & Brizolla, 2020) e no estudo destes autores em uma cooperativa de crédito, eles apontaram a importância desses processos por propiciar melhorias, solidez e confiabilidade da empresa. Pois, *compliance* se refere a atuação da empresa baseada na ética, respeito, transparência e sustentabilidade (Leung & Cooper, 2009, Haas *et al.*, 2020).

Para atender as boas práticas e seus princípios de governança corporativa é necessário que as empresas tenham um conselho de administração. Estes conselhos de administração são dispositivos de governança corporativa, constituídos por membros eleitos e legitimados pelos acionistas e passando a ter poderes para atuar em nome deles, formando um elo entre a propriedade da empresa e a sua gestão, e agindo como controle na interrelação entre os gestores e as demais partes interessadas (stakeholders). Por isso, os conselheiros devem ser independentes, sem vínculos ou quaisquer outros interesses em relação à empresa (Barbieri, 2015). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017), o comitê do Conselho administrativo pode ser formado por três a oito membros. Conta com a colaboração dos comitês para conduzir assuntos que necessitam de análise criteriosas antes de serem direcionadas à deliberações do colegiado.

Portanto, a política e as práticas de HRM, alinhadas ao processo de governança corporativa, pautada em seus princípios é que garante as boas práticas de governança, devido à participação do gestor HRM no processo de tomada de decisão.

3. Procedimentos Metodológicos

A estratégia metodológica utilizada foi qualitativa, descritiva e estudo de caso único. Segundo Gonçalves e Meirelles (2004), as pesquisas qualitativas são definidas por dados de natureza interpretativa e semântica. Já, a pesquisa descritiva busca evidenciar as características, propriedades ou fatos de determinada população ou fenômenos, estabelecer relações entre variáveis ou analisar os fatos (Yin, 1981). O estudo de caso é muito utilizado no desenvolvimento das áreas de estratégia e gestão devido à singularidade e a conjectura do caso com o envolvimento de diversas fontes de dados (Eisenhardt, 1989, Yin, 2005, 2009).

Para a construção do estudo de caso único (Yin, 2005) foi realizada primeiro uma pesquisa documental por meio de dados consultados no sítio eletrônico da empresa denominada aqui de Soft/ SA, visando resguardar o nome da empresa. As informações coletadas foram referentes aos códigos de ética, conduta empresarial e de atividades políticas. Para os autores (Sá-Silva, Almeida & Guindani, 2009), este tipo de pesquisa assemelha-se à pesquisa bibliográfica, porém, a pesquisa é baseada em fontes de informações cujos dados não foram trabalhados analiticamente, ou ainda não foram reelaborados.

A análise documental teve um papel importante no processo de pesquisa, pois levou a insights para a elaboração de roteiros de entrevistas, o qual foi constituído de 27 questões sobre “O papel da Gestão de Pessoas no Processo de Governança Corporativa”. A empresa Soft/SA foi selecionada por ter uma área de HRM bem estruturada e um comitê de conduta composto por conselheiro, diretores da área de gestão de pessoas e do jurídico, ouvidoria e gerente de *compliance*, o que atende ao problema e objetivo de estudo. Trata-se de uma empresa brasileira de grande porte, que atua no setor de serviços, possui dezesseis unidades situadas em sete estados e está no mercado há 29 anos.

A partir dos dados das entrevistas conforme Bardin (2011) foi adotado apresentação das narrativas em dois temas: políticas e práticas de gestão de pessoas e governança corporativa e *compliance*, os quais geraram dez categorias a saber:

Quadro 1- Relação de categorias em análise.

Temas	Categorias
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	Estratégia e Planejamento
	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas
	Competências e Avaliação de Desempenho
	Processo seletivo
	Política Salarial
	Qualidade de vida no trabalho (QVT)
	Retenção de Talentos
Governança Corporativa e <i>Compliance</i>	Processo de Governança Corporativa
	<i>Compliance</i>
	Legislação

Fonte: elaborada pelos autores.

A entrevista foi realizada no fim do ano de 2017, com os respondentes: um Executivo da área de Gestão de Pessoas (GP) e um Gerente do Jurídico, a qual é responsável pela área de *Compliance*. Ambos os profissionais têm ligação direta com a Diretoria e com o Comitê de Administração da Empresa. Para manter o sigilo dos entrevistados nos resultados auferidos, foram denominados de Entrevistado E1 (Executivo da área de GP) está na empresa a 17 anos,

é administrador e generalista, e de Entrevistada E2 (Responsável pela área de *Compliance*) é advogada na empresa há 7 anos. A entrevista foi gravada com duração de 1 hora, 3 minutos e 12 segundos (1:03:12). As entrevistas foram transcritas na íntegra e revisadas por outra autora e o áudio guardado pelo menos por cinco anos. O acesso a empresa foi por indicação de um membro do conselho que indicou os dois profissionais entrevistados. Na figura 1 apresenta o design do estudo, com a interconexão entre as três áreas.

Figura 1- Design do estudo na empresa Soft /S. A



Fonte: elaborada pelos autores.

Legenda: GC- governança corporativa. HRM- Gestão de Recursos Humanos.

Para a análise dos dados das entrevistas foi aplicada a análise de conteúdo por temática (Bardin, 2011). Essa técnica bem apropriada para análises qualitativas, sendo validadas para elaboração de deduções singulares sobre um fato ou uma variável de inferência precisa e não para inferências gerais (Bardin, 2011). Conforme Bardin (2011), as etapas podem ser divididas em pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A utilização de múltiplas fontes de evidências, ou técnicas de coletas de dados, possibilita maior robustez, qualidade na análise dos dados e uma triangulação dos dados com vistas a responder à questão da investigação e, assim, uma validade do construto (Yin, 2010).

3.1 O caso- Empresa Soft/ S.A

A empresa Soft/SA é uma empresa de grande porte, do setor de serviços, atividades de teatendimento, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. Tem dezesseis subsidiárias em sete estados do país. Atua desde 1991 neste ramo de negócio. Foi certificada em 2001-2015 com ISO 9001 e Código de Ética Probare desde 2008. Tem como política de qualidade, fornecer serviços que agregam valores aos clientes, colaboradores, parceiros e acionistas, promovendo o comprometimento em atender os requisitos e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. Tem 10 diretores nas áreas estratégicas da empresa e mais de 24 mil colaboradores.

4. Análise dos Resultados

A narrativas dos respondentes E1 e E2 relativas aos temas contemplados para análise, políticas e práticas de gestão de pessoas e governança corporativa e *compliance* respectivamente, possibilitaram alguns resultados e contribuições, conforme tópicos e categorias subsequentes.

4.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

4.1.1 Estratégia e Planejamento

O planejamento estratégico da área de HRM está bem alinhado ao Planejamento Estratégico Global da Empresa, conforme narrativas (E1). Segundo o gestor, a diretoria de pessoas “sempre busca estar em convergência com esse planejamento estratégico.”

E1 esclarece que há uma plataforma de gestão de pessoas desenvolvida que permite a comunicação entre todos os colaboradores da empresa, inclusive entre os acionistas e os profissionais dessa organização. Essa plataforma possibilita ainda a posição em termos de

resultados que um profissional se encontra e tem condições de realizar a sua autogestão. Nessa plataforma todas as estratégias do HRM estão direcionadas, uma vez que faz parte e é o planejamento estratégico da empresa.

E1 enfatiza que há comunicação entre a área de HRM com o conselho de administração, visando alinhar as estratégias, contudo “não é na intensidade que o mercado pratica. A estratégia da empresa ainda fica muito na cabeça dos acionistas e do próprio conselho. Então em algum momento eles não gostam de dividir exatamente o que eles pensam do planejamento estratégico.”

4.1.2 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

A empresa realiza várias ações voltadas para o treinamento e desenvolvimento de pessoas, tanto presencial como modalidade EAD - educação e treinamento à distância, conforme E1. Nessas modalidades de treinamentos existem aquelas que são voltadas para a reciclagem ou atualização de conhecimentos e aquelas para fins educativos. O executivo esclarece que existe uma forte adesão aos treinamentos via plataforma digital, isto é, em programas de educação à distância.

Ele ainda acrescenta que há alguns treinamentos direcionados para alguns públicos específicos. Para as lideranças, por exemplo, há programas denominados “percursos formativos”, feitos por meio de treinamentos lúdicos, para o desenvolvimento de competências que estejam alinhadas ao planejamento estratégico da empresa. E1 exemplifica que “No ano de 2017, a gente desenvolveu a capacidade analítica dos gestores, por entender que tem uma veia muito forte para a gestão.” Há, também, segundo o executivo, os treinamentos presenciais, os quais são realizados por meio de Consultoria Externa.

Para os atendentes, há “uma série de treinamentos que são mais linkados e voltados para o produto que esses atendentes atendem, e que fazem parte da rotina mesmo dentro do dia-a-dia” (E1). Quanto às ações voltadas para a prevenção e tratamento de fraudes (anticorrupção), a empresa, disponibiliza os treinamentos institucionais [treinamentos de integração presenciais], os quais são realizados para os colaboradores contratados para a organização e, que contemplam módulos que abordam assuntos como o “*compliance*” e a “*ética*”. (E1).

Também, de acordo com E1, eventos quadrimestrais, três vezes ao ano, ocorrem para a realização de treinamentos que contemplem temas de *compliance* e ética, nos quais participam todas as lideranças da empresa.

E1 acrescenta ainda que a área HRM está bastante conectada com a área de *Compliance* no que dizem respeito aos treinamentos necessários e relacionados à própria área de *compliance*. Além disso, em outra entrevista também concedida, E2 reforça as informações que foram colocadas a respeito das ações de treinamentos promovidas pela empresa. E2 confirma algumas informações colocadas por E1, ao esclarecer que há bastante conexão entre a área de recursos humanos e a área de *compliance*.

E2 explica que o RH “auxilia com a elaboração e o acompanhamento dos treinamentos. Porque a gente tem 25 mil funcionários espalhados por oito cidades, então, a gente precisa, a logística para dar esses treinamentos é muito complicada.”

Após realizados os treinamentos é feita uma certificação para verificar se “cem por cento da empresa estão em conformidade [. . .]”, ou seja, se as ações de treinamento realizadas foram efetivas e se conseguiram atingir os objetivos propostos (E2).

O desenvolvimento de código de conduta e de ética, dentre outras políticas mais específicas são elaborados pela área de *compliance*, conforme E2. Acrescenta ainda: “agora a gente está lançando uma política de relacionamento com o fornecedor, de relacionamento com o agente público e a gente promove os treinamentos que tem uma periodicidade anual. Então, todo ano a gente faz uma reciclagem com cem por cento da empresa.”

4.1.3 Competências e Avaliação de Desempenho

As competências desenvolvidas pela área de HRM de modo a colaborar para as atitudes que favoreçam as boas práticas de governança corporativa, E1 não soube responder à questão. No entanto, afirma que as principais competências e as mais valorizadas pela empresa para cargos de gestão/liderança são: capacidade de liderança, capacidade de gerar resultados e a capacidade de relacionamento interpessoal (E1).

E1 considera fundamental a competência de “gerar resultados”, porque é por meio desta que é possível averiguar “[. . .] se a pessoa começa com um resultado mediano e vai rápido para um resultado exponencial ou para o forte.” A competência de “relacionamento interpessoal”, é também importante porque possibilita constatar “[. . .] se a pessoa está fazendo relacionamentos positivos e saudáveis, e não fazendo relacionamentos só por fazer relacionamento, para conseguir uma vantagem por isso.”

4.1.4 Processo seletivo

Ao realizar um processo seletivo para contratar um novo colaborador, algumas características comportamentais são verificadas para conhecer os valores humanos e princípios éticos dos candidatos, de acordo com E1. São aplicadas algumas técnicas de seleção como: testes para avaliar o perfil profissional- teste APP - o qual permite verificar “os traços de personalidade, comportamento ético” e se um profissional “[. . .] tem algum traço que denota que ela não vai cumprir certa norma ou não está em consonância com aquilo que a empresa busca”.(E1).

A questão comportamental é realizada por meio de uma “avaliação muito criteriosa das redes sociais” e “as referências” do profissional a ser contratado, principalmente para os cargos de liderança” (E1). Além disso, são feitas entrevistas estruturadas para realizar uma comparação do perfil traçado por meio dessas técnicas com a entrevistas realizados com vários gestores: coordenadora de RH, diretor de RH, presidente, conselheiros para averiguar se o profissional “tem o mínimo do DNA da empresa”, ou seja, se está alinhado à cultura da empresa, conforme explica E1.

4.1.5 Política Salarial

Há uma política de cargos e salários definida, contudo esta não é divulgada para os colaboradores da empresa e é restrita à área de HRM, segundo E1. Ainda não existe “um programa de carreira voltado para remuneração” (E1).

4.1.6 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A empresa adota algumas ações para promover a qualidade de vida no trabalho, dentre elas podem ser citadas, segundo E1: Day off (alguns dias de descanso para um grupo de profissionais estratégicos nomeadamente); Comemoração do dia das mães e do dia dos pais na própria empresa de modo que os pais tenham a “oportunidade de ver o local de trabalho de seus filhos.”; Programa de Talentos denominado “the voice Brasil” com premiação; e Programa Vida para: acompanhamento da gestante desde a descoberta da gravidez até o pós-nascimento da criança, onde a gente estende a licença maternidade se ela cumprir todo o ritual do programa, ela tem que realmente fazer todos os pré-natais, a gente dá também um BODY e dá uma bolsa para ela no final, e estende essa licença.

Conforme Parise e Soler (2016) consideram como fatores limitantes para um estudo que envolvem a temática de QVT é “[. . .] a falta de dados para compreender a relação entre as condições de vida e de saúde e o processo de trabalho [. . .]”. (p. 755). Nesse sentido, E1 não apresentou informações sobre essa relação, o que pode ser considerado uma limitação deste estudo.

4.1.7 Retenção de Talentos e Benefícios

Além do Day Off, conforme E1, há o investimento por parte da empresa em idiomas, inglês, por exemplo. Também, a empresa “paga integralmente o MBA de alguns executivos, a gente tem uma remuneração diferenciada, um bônus diferenciado no final do ano, para o grupo estratégico, a alimentação também é diferenciada para o grupo estratégico” (E1). E quanto aos “benefícios dos colaboradores atendentes, esse são limitados ao que a legislação exige” (E1).

4.2 Governança Corporativa e Compliance

4.2.1 Processo de Governança Corporativa

A empresa tem como dirigente principal um Presidente Executivo, CEO – *Chief Executive Officer*. Há uma separação formal entre o presidente do conselho de administração (Chairman) e o executivo chefe (CEO). O conselho de administração é composto por 3 (três) membros. E o grupo possui uma estrutura de governança corporativa composta por alguns comitês, dentre eles, *Compliance*, de Crise, Liderança, Gestão de Pessoas.

Quanto à participação do conselho de administração nas decisões empresariais para E1 “é processo que se dá de forma ativa, isto é, tanto nas decisões estratégicas quanto nas decisões operacionais”. Ele participa periodicamente de reuniões tanto do comitê quanto do conselho de administração, uma vez ao mês, normalmente. E quando há reuniões urgentes também há a participação da área de HRM.

Em relação à influência que a área de HRM exerce no processo decisório do comitê de governança, E1 explica que essa área é muito respeitada pelos acionistas da empresa, principalmente, no que diz respeito aos “desligamentos de profissionais” e à autonomia referente às “trocas de gestão”. E1 alega que a área de HRM “[. . .] tem supremacia sobre o gestor operacional”, por exemplo. O diretor de HRH tem uma participação bastante ativa em todas as áreas/diretorias da empresa e por isso tem bastante influência no comitê de governança.

E1 “acrescenta ainda que comitê de governança dá um retorno sobre os objetivos a serem cumpridos no que diz respeito à área de GP”. Quando há treinamentos, por exemplo, o gestor explica que “a gente sempre tem que ter ali, um combinado com a área de governança para que a gente realmente faça o melhor caminho. Então há realmente essa conversa.” (E1).

E1 “esclarece que existe uma comunicação entre a área de HRM e o comitê de governança sobre desvios de comportamento ou de fraude ocorridos na empresa ou dos próprios clientes:

Então, hoje nós temos um mapeamento de todo mundo da empresa. Nós temos informações de como é o desempenho dela, de com ela está se comportando, de performance mesmo comportamental dela dentro da empresa, para que com as informações que o comitê tenha, se chegue a um denominador comum. Então a troca de informações é mais nessa vertente, se tem um desvio. É tudo muito aberta nessa questão de práticas de desenvolvimento e de liderança. Então acaba que a área de *Compliance*, a área de governança, ela conhece toda a cadeia de pessoas, e conhece também as práticas de RH. (E1).

Além disso, o Entrevistado E1, disse que o conselho/diretoria tem informação sobre a performance das lideranças e suas respectivas atuações no que se refere à execução das estratégias corporativas e a integração dos valores organizacionais.

E quanto às principais dificuldades encontradas pela área de HRM na implementação de políticas ou práticas de HRM que melhoram a eficácia e a efetividade do processo de governança corporativa, E1 esclarece:

a maior dificuldade é a própria convergência de pensamentos. Cada vez mais a área de governança, ela tem que entender mais do operacional para que a gente faça um trabalho a quatro mãos. A maior dificuldade é essa convergência total. Mas, eu acho que a empresa está vencendo essa barreira, com a revolução da tecnologia da robótica [. . .].

A participação ativa do gestor HRM no conselho de administração é importante para alinhar as políticas e práticas da área de HRM com o planejamento estratégico da empresa, facilitando, conforme suas ações a eficácia e efetividade da governança corporativa. Kumari e Pattanayak (2014) perceberam uma relação significativamente positiva entre retornos financeiros e práticas de gestão em empresas que coadunam com (Borggraefe, 2015, Wood & Brewster, 2016) em relação a governança corporativa.

4.2.2 Compliance

O departamento de *Compliance* da empresa responde diretamente ao comitê de *compliance*, segundo E2, o qual é formado pelos seguintes membros: conselheiro independente, diretor de RH, diretor do jurídico, gerente do jurídico e pela ouvidoria.

E2 elucida sobre às competências do comitê de *Compliance*:

O comitê é responsável por dar todas as deliberações das ações que a gente vai fazer aqui na empresa, que tange o programa. Por receber todos os processos de denúncia e determinar quais são as aplicações das soluções, e, por, enfim, aprovar os testamentos, os treinamentos, aprovar as políticas e os programas. Dentro do departamento de *Compliance*, somos responsáveis por fazer todo um monitoramento, trabalhar em sinergia com a área de ouvidoria, de antifraude e de auditoria interna. Então a gente tem reuniões periódicas para a gente ir acompanhando todas as suspeitas de fraudes ou de infrações (E2).

No que se refere aos canais de comunicação utilizados pela empresa para assegurar a ética no ambiente de negócios, E2 cita alguns, como: a intranet que fornece várias dicas de *compliance*; os treinamentos; os códigos de conduta ética; os eventos quadrimestrais, os quais tratam de questões relacionadas à fraude, ética; entre outros.

E2 esclarece que o risco maior da empresa são as fraudes e não tanto as questões referentes à corrupção. Em termos de periodicidade, o código de conduta ética da empresa é revisado e divulgado, o executivo da área de HRM- E1, não soube dizer a periodicidade que o código é revisado, mas disse que a divulgação é pelo menos uma vez ao ano e acrescenta o seguinte: “Mas quem cuida mais dessa parte do código de ética é a área de ouvidoria, que não está ligada à área de HRM, está ligada diretamente ao conselho”. E2 esclarece que a empresa apresenta seus relatórios contábeis e gerenciais nos prazos legais e institucionais. E ocorre a prestação de contas por parte daqueles que tomam decisões referente aos negócios da empresa, para os sócios e acionistas.

4.2.3 Legislação

Para assegurar o cumprimento da legislação, a área de *Compliance* e área de HRM estabelece alguns procedimentos e condutas.

A área de *Compliance*, perante E2, busca utilizar alguns tipos de controle internos para assegurar o cumprimento da Lei 12.846/13, a qual regulamenta “a responsabilidade civil objetiva das empresas pelos atos de corrupção” (Reis & Kichileski, 2016, p. 120), dentre eles: Canal de Denúncias (acesso via sistema interno ou externo); Auditoria interna; Área de Segurança Corporativa (realiza investigações internas); e Matriz de Riscos (identifica riscos de corrupção, em conformidade a Lei 12.846/13). Outras ações preventivas a seguir:

A gente tem uma série de ações preventivas. O próprio treinamento, as pessoas que trabalham no meio, com licitação ou com agente público, elas precisam de autorização por escrito dos CEO [*Chief Executive Officer*] da empresa para entrar numa licitação, ou firmar qualquer protocolo ou qualquer termo com administração pública. A gente tem uma política que está sendo desenvolvida para o relacionamento com o agente público, e em eventuais fiscalizações, é proibido, a pessoa receber sozinha ou ir a uma reunião sozinha com o agente público. Em termos gerais, é isso. (E2).

No que se refere ainda a Lei 12.846, a área de HRM, E2 participa junto ao comitê de *compliance* em decisões relativas à demissão/desligamento de profissionais, os quais podem

estar envolvidas em condutas não adequadas e incompatíveis com as diretrizes, os valores da empresa e principalmente com essa lei.

Outra conduta da empresa, e que realizada pela área de HRM, é analisar periodicamente a legislação trabalhista e previdenciária (E1). A legislação tributária é acompanhada frequentemente diz E1: “está muito ligada à folha de pagamento”. A área de HRM tem como suporte o apoio jurídico de algumas áreas da empresa, nomeadamente, a área jurídica, além das consultorias e dos escritórios de advocacia especialistas no assunto.

E1 clarifica que se reúne periodicamente, “todas as semanas”, com os diretores do jurídico para tratar de questões que envolvem a legislação. Ele explica que existe um canal aberto de comunicação, apesar da hierarquia ser verticalizada.

Por meio desses relatos, verifica-se que tanto a área de *Compliance* quanto a de HRM adotam ações e condutas que asseguram o cumprimento da legislação.

5. Conclusões

O objetivo do estudo foi compreender como as políticas e práticas da área de HRM influencia no processo de governança corporativa. Foi utilizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e um estudo de caso único. O estudo foi realizado em uma empresa de grande porte do setor de serviços e em atividades de teleatendimento. Foi entrevistado um funcionário com grande experiência sobre a empresa e o tema em estudo, o executivo da área de Gestão de Pessoas.

A área de HRM estabelece algumas políticas e práticas que favorecem as boas práticas de governança, dentre elas estão: treinamento de integração e eventos trimestrais em sinergia, no qual são transmitidos e reforçados assuntos relacionados à ética e ao *compliance*; avaliação dos treinamentos por parte da área de HRM para alcance dos objetivos; processos seletivos no qual pode-se verificar, por meio de técnicas de seleção, se o comportamento dos candidatos está em consonância com os valores e princípios da empresa; ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho e respeito à diversidade de modo a propiciar a equidade no tratamento dos profissionais da empresa e intermediação de conflitos e problemas trabalhistas. Esta mesma área tem grande participação no processo decisório junto ao comitê de governança, uma vez que tem grande compreensão de todo o processo operacional da empresa, além da confiança estabelecida com os acionistas e conselheiros da empresa. Nesse sentido, há uma considerável influência da área de HRM no processo decisório do comitê de governança. Porém, deve-se levar em consideração, conforme relatos do E1, que nem todas as estratégias do CEO, acionistas e conselheiros são compartilhadas com a área de HRM. A empresa demonstrou, por meio de controles internos utilizados e treinamentos, bastante assertiva no que se refere ao cumprimento das leis que envolvem as boas práticas de governança.

Implicações práticas: a gestão de pessoas estabelece determinadas políticas e práticas que favorecem as boas práticas de governança, como: treinamento de integração. Tem grande considerável influência da área de GP no processo decisório do comitê de governança e o planejamento estratégico da área de GP é bem alinhado ao global da empresa.

Limitações e sugestões: A abordagem metodológica adotada nesse estudo impossibilita a generalização dos seus achados, mas serve de exemplo para outras empresas, como modelo que pode ser implementado, possibilitando mais estudos envolvendo as duas temáticas. A pesquisa sugere investigações mais detalhadas e aprofundadas sobre o tema em questões a serem realizadas em outras empresas que têm uma estrutura de governança corporativa definida para averiguar e confirmar em que medida a área de HRM interfere no processo de governança corporativa.

Referências

- Abdullah, N.S., Indulska, M., & Sadiq, S. (2016). Compliance management ontology—a shared conceptualization for research and practice in compliance management. *Information Systems Frontiers*, 18 (5), 995-1020.
- Antunes, R., & Alves, G. (2004). As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educação e Sociedade*, 25 (87), 335-351.
- Barbieri, U.F. (2015). *Gestão de pessoas nas organizações sua relação com governança, cultura e liderança*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bianchi, E.M.P.G., Quishida, A., & Foroni, P.G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégia de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.
- Black, B.S. (1998). Shareholder activism and corporate governance in the United States. As published in *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, 3, 459-465.
- Bock, D. (2011). *Criminal compliance*. Baden-Baden: Nomos.
- Boohene, R., & Asuinura, E.L. (2011). The effect of human resource management practices on corporate performance: a study of graphic communications group limited. *International Business Research*, 4 (1), 266-271.
- Borggraefe, J. (2015) Human resources governance and compliance: introduction and overview. In Zeuch M. (eds), *Handbook of Human Resources Management*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Brasil (1976). Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. *Diário Oficial da União*, 17 de dezembro de 1976.
- Brasil (2013). Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília. *Diário Oficial da União*, 02 de agosto de 2013.
- Butler, T., & McGovern, D. (2012). A conceptual model and IS framework for the design and adoption of environmental compliance management systems. *Information Systems Frontiers*, 14 (2), 221-235.
- Cabral, E.S.M., & Kilimnik, Z.M. (2017). Fatores condicionantes da atração e retenção de jovens profissionais e Âncoras de carreira: estudo com engenheiros de empresa construtora de obras de infraestrutura de Minas Gerais. *ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas*, 7 (1), 388-404.
- Caracol, C. C., Palma, P.J., Lopes, M.P., & Sousa, M.J. (2016). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: proposta de modelo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16 (1), 10-21.

- Carvalho-da-Silva, A.L. (2004). Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. *Revista de Administração da USP*, 39 (4), 348-361.
- Carvalho, A.G. (2002). Governança corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração*, 37, 19-32.
- Carvalho-Freitas, M.N., Silva, O. A., Tette, R.P. G., & Silva, C.V. (2017). Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. *Revista Economia & Gestão*, 17 (48), p. 174-191.
- Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 70 (2), 119-139.
- Collares, M. L. (2020). Governança Corporativa: Fator Preponderante no Ativismo de Acionistas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 24 (5), 414-431.
- Dallabrida, V.R. (2014). Governança Territorial. In Boullosa, R.F. (org.). *Dicionário para a formação em gestão social*. (pp. 91-94). Salvador: CIAGS/UFBA.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management tests of universslistic: contingency, and configuracional performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-813.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (14), 532–550.
- Ettredge, M., Johnstone, K., Stone, M., & Wang, Q. (2011). The effects of firm size, corporate governance quality, and bad news on disclosure compliance. *Review of Accounting Studies*, 16 (4), 866-889.
- Farnadale, E., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010). An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, 49 (5), 849 - 868.
- Ferreira, C.A.A., Reis Neto, M.T., Vasconcelos, F.C.W., & Souki, G.Q. (2016). Motivation and rewards to health professionals. *Revista Gestão e Planejamento*, 17 (1), 41-58.
- Ferreira, C.A.A., Oliveira, I.L., Nunes, S.C., & Castro, G.A.Q. (2020). Diversidade e gestão: análise na perspectiva de gênero e raça no Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 10 (1), 54-66.
- Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Buckley, M.R., Harrell-Cook, G., & Frink, D.D. (1999). Human resources management: some new directions. *Journal of Management*, 25 (3), 385-415.
- França, M.M. (2014). A implantação da governança corporativa na sociedade anônima com a finalidade de proteção dos direitos dos acionistas minoritários, dignidade dos trabalhadores e da comunidade. *Legis Augustus*, 5 (2), 116-132.
- Franco, H. (1999). *Contabilidade geral*. (23ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Gibbs, M., & Hendricks, W. (2004). Do formal salary systems really matter? *Industrial & Labor Relations Review*, 58 (1), 71-93.
- Gonçalves, C. A. & Meirelles, A. M. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Haas, K.R., Vieira, E.P., & Brizolla, M.M.B. (2020). Apontamentos da auditoria interna e de *compliance* em uma cooperativa de crédito e seus reflexos na qualificação dos controles internos. *Revista Gestão e Planejamento*, 21, 23-38.
- Honeycutt, T.L., & Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction. *Journal of vocational Behavior*, 50 (2), 271-290.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016). *Governança corporativa*. São Paulo: IBGC. Recuperado a partir de <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Comitês do Conselho*. Recuperado a partir de <http://www.ibgc.org.br/index.php/ibgc/governanca-do-ibgc/comites-do-conselho>
- Jensen, M.C., & Fama, E.F. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law & Economics*, 3 (2), 327-349.
- Kimura, H., Kayo, E.K., Pereira, L.C., & Kerr, R.B. (2012). Estudo da influência da governança corporativa e do ambiente institucional dos países na lucratividade das empresas. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9 (2), 101-115.
- Klein, L.L., Pereira, B.A.D, & Lemos, R.B. (2019). Qualidade de vida de trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20 (3), eRAMG190134.
- Konzelmann, S., Conway, N., Trenberth, L., & Wilkinson, F. (2006). Corporate Governance and Human Resource Management. *British Journal of Industrial Relations*, 44 (3), 541–567.
- Küpper, D.M., Klein, K., & Völckner, F. (2019). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*, doi:10.1016/j.hrmr.2019.04.002.
- Leung, P., & Cooper, B.J. (2009). Auditoria interna - um perfil da Ásia-Pacífico e o nível de conformidade com as Normas de Auditoria Interna. *Revista de Auditoria Gerencial*, 24 (9), 861-882.
- Lodi, J. B. (2000). *Governança corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Nakamura, E. A. M. V., Nakamura, W. T., & Jones, G. D. C. (2019). Necessidade de Estrutura de 'Compliance' nas Instituições Financeiras. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19 (5), 257-275.

- Martins, S. M., Silva, T. R., Barros, A. S., & Tinoco, J. E. P. (2005). Governança corporativa: teoria e prática. *eGesta – Revista de Gestão de Negócios*, 1(3), 76-90.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. *Academy Journal of Sociology*, 83, 340- 63.
- Mihalcea, A.D. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5 (2), 289-306.
- Mohd, N.K. B. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5 (11), 1602-1604.
- Moreno, A.I. (2014). Política salarial. In Moreno, A.I. *Administração de cargos e salários*. Curitiba: Intersaberes.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, D. (2019). Talent management and employee retention: an integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18 (2), 228-247.
- Parise, J. A.; & Soler, Z. A. G. S. G. (2016). Qualidade de vida profissional de atendentes de central de telecomunicações. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 69(4), 751-756. Recuperado a partir de <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2016690419>
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pontes, B.R.P. (2014). Planejamento de pessoal. In Pontes, B.R.P. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. (7 nd) (67-83). São Paulo: LTr.
- Reis, C.; Kichileski, G. C. (2016). Responsabilidade civil objetiva da empresa por atos de corrupção a luz da Lei 12.846/2013. *Revista Jurídica*, 01 (46), 119-145. Recuperado a partir de <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/2002>
- Rossetti, J.P., & Andrade, A. (2014). Objetivos, concepções e valores da governança corporativa. In Rossetti, J.P., & Andrade, A. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. (7. ed.) (pp. 105-154). São Paulo, SP: Atlas.
- Sá-Silva, J.R., Almeida, C.D., & Guindani, J.F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais*, 1 (1), 1-15.
- Sant’Anna, A.S. (2008). Profissionais mais competentes, políticas e práticas de estão mais avançadas? *RAE- Revista de Administração Eletrônica*, 7 (1), 1-26.
- Sathyamoorthi, C. R., Baliyan, P., Dzimiri, M., & Wally-Dima, L. (2017). The impact of corporate governance on financial performance: the case of listed companies in the consumer services sector in Botswana. *Advances in Social Sciences Research Journal*, (422), 63-77.

- Shrestha, S., Thapa, S., Mangrati, L., Devkota, P., Rai, R. & Adhikari, K. (2019). Quality of work life (QWL) situation in the Nepalese corporate sector. *Quest Journal of Management and Social Sciences: Corporate Governance Edition*, 1 (1), 119-145.
- Silva, M. R. C., & Monteiro, A. O. (2019). Restruturação da Governança Corporativa e de 'Compliance' em uma Situação de Crise: O Caso da Odebrecht S.A. *Revista Gestão & Planejamento*, 20 (1), 420-436.
- Sorj, B. (2000). Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 15 (43), 25-34.
- Steinberg, R. M. (2011). Governance, risk management, and compliance: it can't happen to us – avoid corporate disaster while driving success. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons. *E-book*.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five proposition. *International Social Science Journal*, 50 (155), 17-28.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Williamson, O. E. (1988). Corporate finance and corporate governance. *The Journal of Finance*, XLIII (3), 567-591.
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.
- Williams, C., Moore, E., Williams, C., Jones, R., Bell, R.L., & Holloway, R. (2019). Using an integrated system approach to manage conflict. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16 (4), 1-14.
- Wood, C., & Brewster, C. (2016). Corporate governance and human resource management. *Annals of Corporate Governance*, 1 (4), 249–319.
- Yin, R.K. (1981). The Case Study Crisis: some answers. *Administrative Science Quartely*, 26, 58-65.
- Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2ª. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R.K. (2009). *Case studies: design and methods*, (4ª. Ed.). Thousand Oaks: Sage publications.
- Yin, R. K. (2010). Conduzindo estudos de caso: coleta de evidências. In: Yin, Robert K (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4. ed.). (pp. 109-134). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles, CA: Sage.